Towards an Exemplary Workplace

Our Obligation to Promote and Ensure Work/Life Balance in the Federal Public Service

A Discussion Paper

Prepared in support of departments and agencies by
The Workplace Improvement and Human Resources Innovations Team
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
May 2001

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2001
Cat. No.: BT43-105/2001
ISBN: 0-662-65878-7

Published by the
Strategic Planning and Analysis Division
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat

Towards an Exemplary Workplace

(Publié aussi en français sous le titre *Pour un milieu de travail exemplaire)*

Table of Contents

Foreword ii

Workload and Work/Life Balance in the Public Service of Canada 1

Some Recent Research Findings 3

Workload, the Absence of Work/Life Balance and the Link to Stress 9

Management's Role in Supporting and Promoting Work/Life Balance 12

A Set of Principles 14

Work/Life Balance: A Checklist for Employers (The UK Approach) 16

Flexible Working Arrangements and Family-Friendly Policies Available to Public Service of Canada Employees 17

What Are Some Practical Steps We Can Take to Promote Work/Life Balance? 19

Setting Up Alternative Working Arrangements at the Team Level: A Scenario 22

Learning More About Work/Life Issues 24

Looking Ahead 26

Annex – Team Charter and Commitments: Telework 27

Foreword

This paper has been prepared as a guide and information source to encourage discussion and increase understanding of work/life balance in departments and agencies across the Public Service of Canada.

Workload was the number one issue of respondents to the 1999 Federal Public Service Employee Survey. Prolonged, unduly heavy workloads can have a negative impact on both individual well-being and the workplace in general

We must act on two fronts. First, we must continue to address the issue of workload. For example, we must ask if our priorities are right. Is there work we can stop doing? Are our typically tight deadlines always appropriate and necessary?

Second, we must be as creative and flexible as we can in the way we approach and organize the way we do our work. Promoting and implementing work/life balance strategies, such as the many forms of flexible working arrangements, is one way that we can make a difference.

The experiences of leading organizations show that the implementation of Work/Life balance strategies creates a win-win situation for organizations, their employees and their clients.

We have many flexible working arrangements and strong policies related to Work/Life balance available to us as employees of the Public Service of Canada. We must experiment more, thoughtfully implementing them in a manner that meets both organisational and employee needs. The best place to start is at the team-level, where people discuss in a collaborative fashion what can work for them in their particular situation.

I am committed to doing whatever I can to promote this initiative. Let's continue our efforts to make the federal Public Service an exemplary workplace and an employer of choice by enabling work/life balance for all employees.

Marcel Nouvet
Chief Human Resources Officer
Treasury Board of Canada Secretariat

101-06953/

Workload and Work/Life Balance in the Public Service of Canada

Excessive workload was, by far, the key issue that emerged from the 1999 Federal Public Service Employee Survey. While committed to their jobs, many Public Service employees are often overburdened with work.

Fully 49 per cent of employees who responded to the 1999 Public Service Employee Survey indicated that their workload is unreasonable. Of respondents, 50 per cent indicated that the quality of work suffers because they are required to do the same amount of work or more with fewer resources. And 29 per cent indicated that the quality of work suffers because of unreasonable deadlines. Under conditions like these, some find the balancing of work and personal life difficult, if not impossible.

Advances in technology, the prevalence of the dual-income family and responsibilities for child care and care for elders are examples of additional factors that, when combined with increased workload and expectations, challenge the work/life balance. Over the years, the percentage of two-income families has increased dramatically. This phenomenon is not restricted to the Public Service. It is quite common now to see dual-income earners carrying very heavy workloads while caring for children and elderly family members at the same time. In such situations, stress levels can be extremely high. It is no secret: today's workforce, public and private sector alike, is experiencing increasing difficulty in balancing work and personal lives.

As the largest employer in Canada, the federal Public Service faces a major challenge in helping employees achieve work/life balance. To claim the status of "exemplary workplace," the government must show measurable improvement in this key area. "Urgent action is required to make workloads more reasonable and to alleviate workplace stress" (Report of the Survey Follow-up Action Advisory Committee, Annex 1; Report of the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being, September, 2000).

Since publication of the Public Service Employee Survey results, there has been a greater realization of the need to create an environment that is more supportive of employees and conducive to work/life balance.

Deputy Ministers and Heads of Agencies are sensitized to the issue and have discussed workload and work/life balance at length during a series of learning events. At these meetings, Deputies and Heads of Agencies reviewed and discussed Survey results, heard about promising practices and had the opportunity to learn of various ways to help meet the challenge of workload and work/life balance in their respective organizations. Attendees demonstrated strong support for change and improvement.

In September, 2000, the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being submitted to the Clerk of the Privy Council a report entitled *Workplace Well-being – The Challenge.*

The issue of balancing workload and personal life is a key theme of this report. It includes recommendations from the Survey Follow-Up Action Advisory Committee (SFAAC). The SFAAC is comprised of representatives of central agencies, departments and bargaining agents. This committee was established to analyze the survey results jointly and to make recommendations to the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being.

Additional work is ongoing. Over the months and years ahead, it is anticipated that there will be some innovative pilot projects in workload reduction and work/life balance carried out in departments and agencies. The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) will make every effort to facilitate the sharing of promising practices by working with organizations across government to gather and publish case studies of such initiatives.

Another Public Service-wide employee survey is also planned. It will ask whether or not employees see an improvement in the areas of workload and work/life balance. The results will, in part, constitute a public report card on how all of us have done in addressing work/life balance. We must maintain our focus, identify and overcome obstacles, and be persistent in order to achieve meaningful change to the status quo described in 1999.

The federal Public Service is by no means alone in the quest to meet the challenges of workload and work/life balance. These issues recognize no boundaries. For example, in a recent letter, the Principal Private Secretary of the Prime Minister of the United Kingdom wrote of "a vicious circle of long hours which damages the quality of working lives, erodes efficiency and makes the civil service a less attractive place for people to work in, particularly those with young families" ("Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World, A Discussion Document," March 2000; see www.dfee.gov.uk/work-lifebalance).

On December 22, 1997, Janet Reno, past U.S. Attorney General, sent a memorandum to all Justice Department employees on the topic of work/life initiatives. In this note, the Attorney General states:

> "As many of you are aware, I strongly support efforts to assist employees in the difficult task of balancing the demands of their careers with the demands of their personal lives, an important part of which includes raising and caring for young families. . . . Each year the Heads of Department Components provide a report which details flexible work option usage within their organizations and highlights any special programs they offer. I will continue to examine this information closely and encourage broader implementation of these valuable programs."

Some Recent Research Findings

The following survey findings from a wide variety of domestic and international sources indicate the degree to which work/life balance is a subject of discussion and concern.

In 1998, Yankelovich, Gemini Consulting polled 10,339 workers world-wide (U.S., Europe, Russia and Japan) about their work ("Work and Family Connection," http://www.workfamily.com/). The five most desired conditions identified by respondents were:

- the ability to balance work and personal life
- work that is enjoyable
- security for the future
- good pay or salary
- enjoyable co-workers

Notably, the ability to balance the needs of work and family was either the most or the second most important attribute in a job.

Cary Cooper, a Professor of Organizational Psychology and Health at the University of Science and Technology in Manchester (UK), gives some results from a recent survey of 5,000 managers in "Rolling with it" (*People Management*, 28 September, 2000).

According to Professor Cooper, this 1999 Quality of Working Life Survey conducted by the University and the Institute of Management revealed the following:

- 10 per cent of respondents indicated that they work in excess of 61 hours per week.
- One third said they worked over 51 hours per week.
- 82 per cent indicated they worked more than 41 hours per week.
- 71 per cent of respondents said that the length of their workday had a detrimental effect on their health. In addition. 79 per cent suggested that this situation was damaging the relationship with their partner or spouse.
- 68 per cent reported that these long hours reduced their productivity.

PriceWaterhouseCoopers surveyed 2,510 graduating students from 11 countries ("Work and Family Connection," http://www.workfamily.com/). They heard from students in 36 universities across five continents. Respondents indicated that balancing work and family life is their most important goal and that they do not see

this desire to be in competition with longer-term career plans. These students indicated that they would choose their first employer based on:

- good references for future career
- balance
- likeable/inspiring colleagues
- competitive salary

In collaboration with *Business Week*, The Boston College Center for Work and Family gathered information from nearly 12,000 employees working at 54 different companies; many of them recognized as leaders in the work/life field (Boston College Center for Work and Family, "The Importance of Time and Flexibility: Findings From the *Business Week* Study," Research Highlights Series, 2000). The findings indicate that the number of hours worked, together with flexibility regarding work hours, has a significant impact on perceived quality of life, both at work and outside work. Findings suggest that if employees' hours and flexibility are not considered, providing other "family-friendly" benefits may not have their intended results.

The Boston College study goes on to state that expecting employees to work an unreasonable number of hours according to terms set only by the employer without taking into account an employee's non-work responsibilities may produce an increased number of physical and mental health problems, along with unhealthy levels of stress. Conversely, the study continues, allowing employees to make their own decisions regarding when they work can be a tangible strategy to encourage employee involvement, which in turn can lead more easily to reaching business goals.

In another survey (1999) administered by the John J. Heidrich Center for Workforce Development (Rutgers University) and the Center for Survey Research and Analysis (University of Connecticut), one thousand persons were asked about their jobs ("Work and Family Connection," http://www.workfamily.com/). Although 88 per cent indicated satisfaction with their job, 95 per cent worried that the job takes too much time away from the family. Moreover, 87 per cent indicated that work demands keep them from getting enough sleep. Flexible schedules would help, according to 87 per cent, while over 50 per cent indicated that they would telecommute if they could.

In a June 15, 2000, *Globe and Mail* article entitled "CEOs' Actions Speak Volumes to Female Executives," Suzanne Church discusses the findings of a recent study from the Conference Board of Canada. The study indicates that two of the top five criteria by which female executives assess an organization's ability to foster career opportunities for them are commitment to work/life balance and support for dependent care responsibilities.

In conducting the research for this discussion paper, Treasury Board of Canada Secretariat staff had the opportunity to discuss work/life balance challenges with several Canadian organizations actively promoting work/life programs.

The Royal Bank Financial Group (RBFG) has 60,000 employees in 1,500 branches and offices across the country. Women constitute about 75 per cent of their overall workforce.

For the past decade, the programs and thinking of RBFG have evolved. The RBFG identified and moved through five stages of organizational development regarding the work/life issue. First it moved from a more passive mode (stage 1) to a reactive mode (stage 2), dealing with specific work/life crises, situations or circumstances on an informal, individual or ad hoc basis.

In stage 3, the active stage, RBFG took the initiative to address work/life issues from a corporate or systemic perspective by introducing supportive programs, policies and benefits. In stage 4, the proactive stage, they addressed work/life issues from a strategic, holistic perspective, considering both the work and family side of the equation by introducing manager training and supports, redesigning work, and so forth. In stage 5, the interactive stage, RBFG participates in co-operative and collaborative work/life solutions across business units, with other employers and with community organizations (*Women in Management Review,* 14:5, 1999, page 186).

IBM announced during July, 2000, the building of a $4 to 5-million (U.S.) child care centre in Toronto for employees' children to improve employees' work/life balance programs. Vice President of Human Resources, Neil Cooney, notes that "in an industry where skills and talent are at a premium, [it] will have a positive impact on our ability to attract and retain employees. It is part of a larger $50 million (U.S.) global initiative to expand child care and elder care benefits to workers." (*The Globe and Mail,* July 13, 2000).

MDS Nordion was a 1999 recipient of the inaugural Healthy Workplace Award presented by the National Quality Institute in partnership with Health Canada. Nordion is working to develop its work/life balance strategy as part of a larger healthy workplace strategy. Suzanne Fergusson, Corporate Health and Wellness Specialist at MDS Nordion, states that "wellness is more than building a fitness facility for employees. It's about providing employees with the tools to give them control of their jobs. Our workplace actively promotes innovation, creativity and teamwork" (MDS Nordion Press Release, October 29, 1999).

Telus was another winner of the 1999 inaugural Healthy Workplace Award, and won because it demonstrated that employee health and well-being are an integral and strategic part of the way they do business. Their supportive work environment programs include flexible work options, job-sharing, an employee Web site outlining elder care and child care options, and many other programs. Robert Sawka, a Telus

Vice-President, notes that "to be recognized as having truly world-class employee health services is not only a tribute to our department; it also reflects the importance TELUS places on employee support and well-being" (Telus Press Release, October 28, 1999).

An employee of the Treasury Board of Canada Secretariat also recently attended an excellent course offered by The Boston College Center for Work and Family entitled "The Strategic Management of Work/Life". At this course, considerable discussion revolved around several studies which illustrate the impact of work/life balance on both employees and the organization's ability to achieve its corporate goals and objectives.

In 1993, a couple of years ahead of other companies, Johnson & Johnson realized that the introduction of work/life programs could help reduce stress while increasing job satisfaction and loyalty, and that a supportive culture together with a supportive supervisor produced more positive results (Families and Work Institute, "An evaluation of Johnson & Johnson's Balancing Work and Family Program" [executive summary], 1993).

A study in 1997 by Baxter Healthcare found that work/life conflicts existed in all demographic groups and that 42 per cent of employees had thought about looking for another job as a result of this conflict. The Baxter report also underlined the importance of respect in the workplace and a supportive culture. The study found that failure to address work and life needs had undesirable consequences for the workplace, such as unwanted turnover, apathy and low productivity (Alice Campbell, Baxter Healthcare Corporation, and Marci Koblenz, MK Consultants, "The Work and Life Pyramid of Needs").

In 1997 Ford found that work/life policies and sensitive managers were not sufficient. It was also important to examine work processes, assumptions about how work gets done and cultural norms. Once these were known, it was essential to integrate the needs of the business with the needs of employees (Rhona Rappaport and Lotte Bailyn, *Relinking Life and Work: Toward a Better Future, A Report to the Ford Foundation,* 1997).

Two national studies of the workforce in the United States (1992 and 1997) conducted by the Families and Work Institute linked the quality of employees' work and the supportiveness of their workplaces. Work-life balance was a predictor of job satisfaction, retention and commitment to employers.

At the time of the 1992 study it was assumed that work and family should be separated. In other words, "Don't bring your problems to work." The 1997 study, however, found that people were not bringing personal problems to work; rather, they were taking their work problems home and work pressures were having devastating effects on families and productivity. Employees felt that the lack of time for themselves and their families was limiting their job performance (James T. Bond,

Ellen Galinsky, Jennifer Swanberg, "The 1997 National Study of the Changing Workforce," Families and Work Institute).

With a supporting culture which believes that "if you treat employees as if they make a difference to the company, they will make a difference to the company," SAS Institute (www.sas.com) offers a work/life program with flexible scheduling. The SAS environment is designed so that employees can do great work and have a life outside the office as well. This environment saves the company millions of dollars a year.

In related open-source research carried out by the Treasury Board of Canada Secretariat, the following information related to work/life balance was found.

Deloitte and Touche in 1997 began eliminating Sunday business trips for U.S. consultants to allow them more time for their personal lives. Instead of working five days a week at a client's office, consultants now leave Monday to spend three nights and four days there, then fly home and work the fifth day in their home cities. Not a single client has objected (*Ottawa Citizen,* July 15, 2000, reprinted from the *Wall Street Journal*).

S. C. Johnson, a U.S. family-owned producer of such products as floor waxes, Windex and Ziploc storage bags, introduced its "No-Meeting Fridays." In their pilot, participants reported that their productivity rose on the test Fridays and 16 per cent said their off-hours work decreased. This allows them to spend more time with their families (*Ottawa Citizen,* July 15, 2000; reprinted from the *Wall Street Journal*).

Some recent research was conducted in the health care field by the St. Paul Fire and Marine Insurance Company. They looked at the effect of the following program activities:

- education of employees and management on job stress;
- changes in hospital policies and procedures to reduce organizational sources of stress; and
- the establishment of employee assistance programs.

In one study, it was determined that the frequency of medication errors declined by over half after prevention activities were begun in a 700-bed hospital. Another study found a 70-per-cent reduction in malpractice claims in 22 hospitals that had implemented stress-prevention activities. Conversely, in a matched group of hospitals that had not initiated stress prevention, there was no reduction in claims (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress*, 1998).

Traditionally, the issue of work/life balance has been researched and analyzed largely as a women's issue, at least in public discourse. This is changing. In a new book, Father Courage: What Happens When Men Put Family First, Suzanne Braun Levine explains that "little by little, employers are also being forced to recognize the needs of the invisible parent, the working father." According to Ellen Galinsky of the Families and Work Institute, an organisation that explores workplace issues and often conducts focus groups, "When we first started doing this, the groups of men and of women sounded very different. . . . Now, if the timbre of the voice [were] disguised, I couldn't tell the difference. The men are saying: 'I don't want to live this way. I want to be with my kids.' I think the corporate culture will have to begin to respond to that" (Father Courage: What Happens When Men Put Family First, New York: Harcourt, 2000, page 79). The message of the book is that men, too, need and seek balance.

As organizations in Canada and around the world address the challenges of recruitment and retention, they would do well to reflect on comments from Barbara Moses, a noted Canadian researcher, consultant and author. Moses writes that employees today are assertive about balance and might well leave if a sense of balance appears impossible. She argues that while work/life policies and programs are important, senior managers often seem to take the position that responding to needs in this area could adversely affect productivity (Barbara Moses, "Work-Life Balance Still a Challenge," *The Globe and Mail,* September 18, 2000).

Connie Glaser, a consultant and co-author of three books on women in the workplace, tells in her most recent book how women are increasingly turning to entrepreneurship to gain control over their time, lives and finances. In fact, Glaser advises women to sidestep promotion or even quit senior jobs to regain personal balance (Caroline Alphonso, "Working Women's Priorities Shifting, Author Says," *The Globe and Mail,* July 27, 2000).

In much of the foregoing research, the reader will note that the link is made to the "business case" for work/life balance. For extensive additional information of this nature, see the Department of Education and Employment (UK) Web site at www.dfee.gov.uk/work-lifebalance.

Workload, the Absence of Work/Life Balance and the Link to Stress

> Excessive workload also has a negative impact on individuals' health as it builds stress.
>
> Report of the COSO Sub-Committee
> on Workplace Well-being,
> September, 2000

According to a new survey on the healthy workplace published by the Canadian Labour and Business Centre (News Release, June 22, 2000),

> both labour and management now believe that the ability to balance family and work has deteriorated;
>
> 54 per cent of management and 84 per cent of labour leaders believe stress has worsened over the last two years; and
>
> 45 per cent of management and 71 per cent of labour leaders believe that family and work pressure also increased in this time frame.

The Centre goes on to suggest that indicators of a healthy workplace now go beyond what have been considered traditional safety and health issues, and include factors like the stress and time commitment related to introducing new technologies.

Similar findings from other sources paint a compelling picture. In "Work/Life Balance: Are Employers Listening?" (June 2000), the results of a Conference Board of Canada Survey indicate that:

> more employers are coming to realize the impact of work/Life balance on business issues such as stress and morale;
>
> almost three quarters of respondents to the Conference Board of Canada survey believe that employee stress can be attributed at least in part to difficulties in balancing work and personal responsibilities; and
>
> recruitment and retention, high employee stress and low morale are key challenges facing a growing number of Canadian organizations.

According to studies cited in the document *Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World. A Discussion Document* (www.dfee.gov.uk/work-lifebalance), published by the Government of the United Kingdom, the Health And Safety Executive estimates that:

> about half a million individuals believed they were experiencing work-related stress at a level that was making them ill;
>
> 4.4 to 8.5 million working days were lost in Great Britain due to work-related stress or a condition ascribed to stress caused by work (approximately one third of the 18.5 million working days estimated to be lost through work-related illness); and
>
> work-related stress or a condition ascribed to stress caused by work caused on average the loss of 16 working days a year for those reporting such conditions.

Stress can be defined as follows:

> The harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources or needs of the employee (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress,* 1998).
>
> A mental and physical state resulting from the perception that the demands on oneself are greater than one's ability to meet the demands (Pamela Edwards, Director, Adult Psychiatry Clinic at Oregon Health Sciences University, WebMD.com, June 1, 1999).

The following are some job conditions that can lead to stress:

- heavy workload
- long work hours
- hectic schedules
- little sense of control
- conflicting or uncertain job expectations
- too much responsibility
- too many hats to wear
- lack of opportunity for growth or advancement
- lack of family-friendly policy

U.S. Dept. of Health and Human Services, *Stress.* 1998

Moreover, if stress factors from outside the realm of work, such as caring for elderly persons or ensuring quality child-care, are added to the mix, the potential increases for even greater imbalance and stress.

Suzanne Braun Levine states in her book *Father Courage: What Happens When Men Put Family First* that absence from work because of stress has gone up threefold since 1995. But, she indicates (page 88), as of 1997, "the major reason for time lost from work is no longer illness, but family-related demands (including elderly parents, who are a significant and increasing preoccupation of this 'sandwich generation')."

The Business and Economic Round Table on Mental Health (Canada) adds its voice to the discussion, reporting that "dominated by stress-related and psychiatric disorders, workplace disability is the biggest health care challenge business will face through cash out of pocket and the tax costs for both primary and supplementary services" (Depression costs businesses billions around the world," *The Globe and Mail,* June 12, 2000).

Some argue that what is stressful to one person in the workplace may not be stressful to another, so the way to fix the problem is to teach people to deal with stress better. This can result, however, in prevention strategies that focus exclusively on the person and ways to help them cope with job demands, and can lead to a superficial treatment of the problem of overwork and lack of balance. People are sent on courses to study "time management," but systemic issues, such as determining what an unsustainable workload would be, are ignored or glossed over.

Others argue that, whereas individual differences in people's ability to cope should never be ignored, evidence leads us to conclude that particular types of working conditions cause stress to most people. Excessive work demands are identified as one such condition. Evidence of this nature points to the importance of job redesign as a key prevention strategy (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress,* 1998).

Cary Cooper describes how the UK Department for Education and Employment has enlisted 22 employers (see www.dfee.gov.uk/work-lifebalance) to act as ambassadors for the idea that reducing employee stress helps business ("Running with it," *People Management*). Lloyds TSB is one of these ambassadors. According to Lloyds TSB, its Work Options Program has contributed to reducing staff turnover. The program lets employees adjust their working hours to the degree that the new schedule does not adversely affect the company's business.

When staff apply for admission into the program, Lloyds does not ask why. Employees avail themselves of such options as compressed hours, job-sharing and reduced hours. At the point when Cooper's article was published, 1,330 of 1,400 applications had been approved. Interestingly, 14 per cent were from men and 19 per cent were from managers. These demographic groups, observes Cooper, are not typically those that take advantage of such options. Lloyds now estimates that 25 per cent of its workforce is working outside the hours of 9 to 5.

Management's Role in Supporting and Promoting Work/Life Balance

The Conference Board of Canada comments on a recurring theme in the literature in this challenging field when it suggests that, for a work/life program to be launched and maintained successfully, the organization must provide the right environment, one in which employees feel comfortable enough to avail themselves of the options that best suit their needs. Creating an environment of this nature, says the Conference Board, requires the support and commitment of organizational leaders at all levels.

The Conference Board echoes other studies when it states that employees who believed they had sensitive managers reported more favourably on the organization as a whole regarding balance. These employees were also more satisfied with their jobs. The Conference Board of Canada indicated that the employee/management relationship is key to successful work/life programs (K. Bachmann, "Work-life Balance: Are Employees Listening?" June 2000).

Although clear messages and support regarding the importance of employee health and work/Life balance must come from the top, the middle manager is the person actually on the line. He or she is in the best position to understand the volume and complexity of work per employee; to know when it becomes too much; to "push back" when expectations from more senior levels of management are unrealistic.

Accordingly, the middle manager must play a key role in facilitating work/life balance. The middle manager sets the tone for the team and should set an example. If the middle manager is the embodiment of a "work culture of excessive hours," then messages from him or her on work/life balance may well be met with scepticism.

Enlightened managers are discovering that work and personal life are not competing priorities; rather, they are complementary.

> Typically, managers who understand the importance of balance *clarify what is important*. They clearly inform employees about business priorities and encourage employees to be just as clear about personal interests and concerns. Then together they construct a plan for fulfilling all the priorities.
>
> Such managers *recognize and support their employees as "whole people,"* open-mindedly acknowledging and even celebrating the fact that they have roles outside the office.

These managers continually *experiment with the way work is done*, seeking approaches that create time and energy for employees' personal pursuits while still keeping a focus on organizational performance. (Friedman, Christensen and DeGroot, "Work and Life: The End of the Zero-Sum Game," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1998).

A Set of Principles

The Alliance of Work/Life Professionals is "a membership organization for professionals who work in business, academia, or the public sector to promote a healthier balance between work and personal life. Its efforts unite, support and provide strategic direction in the promotion of work/life balance through thought leadership [sic], enhancing connections and providing access to cutting-edge resources and information." See its Web site at http://www.awlp.org.

The Alliance has formulated a set of principles that contribute to Excellence in Work and Family:

1. The employer recognizes the strategic value of addressing work and personal life issues.

- Business is practised with sensitivity to employees' personal life needs.
- Work/personal life solutions are aligned with business goals.
- The commitment to addressing work/personal life issues is viewed as a long-term investment.
- Work/personal life strategies are flexible to meet changing organizational and employee needs.

2. The work environment supports individual work and personal life effectiveness.

- The employer's informal culture supports healthy work/personal life balance.
- The employer provides meaningful work/personal life programs and policies.
- The employer is committed to ongoing education of key stakeholders – employees, management and the community.
- The employer strives for continuous improvement through ongoing evaluation and assessment.

3. The management of work and personal life effectiveness is a shared responsibility between employer and employee.

- Managers and employees are empowered to develop solutions that address both business and personal objectives.
- Managers and employees are held accountable for their behaviour in support of these objectives.

4. The employer develops relationships to enhance external work and personal life resources.

Partnerships are formed to maximize the value of employer and community resources available to employees and community members.

- The employer serves as an active role model.
- The employer is open to working with the public sector to strengthen policy that benefits employers and individuals.

Work/Life Balance: A Checklist for Employers (The UK Approach)

The government of the United Kingdom is involved in a variety of interesting initiatives to encourage work/life balance in both the public and private sectors.

In the paper, "Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World, A Discussion Document" (March 2000; see www.dfee.gov.uk/work-lifebalance), the following preamble and checklist are offered.

> Before we can promote work-life balance effectively, we need to agree on what it means. We have drawn up the checklist below in partnership with Employers for Work-Life Balance (see the Web site for employers at www.EmployersforWork-LifeBalance.org.uk). We will use the checklist as the basis for our campaign to promote work-life balance, working closely with employers, trade unions and the voluntary sector. It will also form the basis of the Government's efforts to enable its own employees to get a better balance between work and the rest of their lives.
>
> *Work-Life Balance: A checklist for employers*
>
> An organization that is committed to work-life balance:
>
> - recognizes that effective practices to promote work-life balance will benefit the organization and its employees;
> - acknowledges that individuals at all stages of their lives work best when they are able to achieve an appropriate balance between work and all other aspects of their lives;
> - highlights the employer's and the employee's joint responsibility to discuss workable solutions and encourages a partnership between individuals and their line managers;
> - develops appropriate policies and practical responses that meet the specific needs of the organisation and its employees, having regard to:
>
> – *fairness and consistency*
> – *valuing employees for their contribution to the business, not their working pattern*
> – *monitoring and evaluation*
>
> - communicates its commitment to work-life strategies to its employees; [and]
> - demonstrates leadership from the top of the organization and encourages managers to lead by example.

Flexible Working Arrangements and Family-Friendly Policies Available to Public Service of Canada Employees

The Treasury Board of Canada Secretariat is currently reviewing its suite of family-friendly/flexible working arrangement policies. The following are the employee supports (policies, programs, provisions, and services) available as of April 1, 2000, for developing a work/life balance strategy within an organization or team:

maternity leave

parental leave

maternity-related reassignment or leave

time off for medical appointments for pregnant employees

leave without pay for the care and nurture of pre-school-aged children (up to 5 years)

leave without pay for the long-term care of a parent (up to 5 years)

leave with pay for family-related responsibilities (5 days)

marriage leave with pay (5 days)

personal needs leave without pay (2 periods: 3 months and, once during a career, 1 year)

career-development leave with pay (short-term to enhance career)

education leave (up to 1 year) with possibility of an allowance in lieu of salary of up to 100 per cent

leave with income-averaging (periods of between 5 weeks and 3 months off, with employee continuing to receive a reduced salary averaged over 12 months)

self-funded leave (up to 1 year portion of present salary deferred for future funded leave)

pre-retirement transition leave (up to 2 days a week during the 2 years before retirement)

leave without pay for relocation of spouse and a priority entitlement to re-appointment at the new location

alternative working arrangements, including:

- part-time work
- job-sharing
- flexible hours of work
- variable work week
- telework

some on-site day-care facilities (13 sites)

information/referral services for elder care

Employee Assistance Program

Comparatively speaking, the Public Service of Canada has implemented an extensive array of flexible work options. An analysis is currently underway to determine the take-up trends over the last ten years.

This information will be shared with departments when available, and will provide a public service-wide baseline against which future usage can be measured.

What Are Some Practical Steps We Can Take to Promote Work/Life Balance?

Every organization, its people and its culture, are different. Each must assess its own workload and diagnose the particular challenges to its work/life balance. Similarly, each must develop practical solutions that, to the greatest degree possible, respect employee preferences while achieving organizational objectives.

Employees' options for work/life balance in a hospital emergency room, a fire service or a police department, for example, would have a much different "look and feel" than those for employees in a government department policy centre, where the core hours are relatively stable, shift work is not a requirement and the high emergency factor is absent.

Police officers know and understand that, as such, they cannot walk away from one or another intervention because their shift is over. Likewise, fire-fighters know when they enter the Fire Service Academy that they will work longer shifts, both at the station and in emergencies, than many other professions. Of course, theoretically things "balance out," so that they have larger blocks of time off than the typical "9 to 5" workers.

So, in designing a strategy for work/life balance, the options appropriate to any given situation depend on the respective organization's or team's mandate and function. The task then becomes one of engaging teams across the organization in discussions that take into consideration,

the team's mission and goals

the work/life balance options that are available and suitable to the given work milieu

the preferences of the various team members

the degree to which the interests of each team member (compressed workweek, part-time work, job-sharing, telework, etc.) can be met while accomplishing group goals.

Realizing real improvement in work/life balance in some organizations will almost certainly require cultural change. Resolving issues in any meaningful way will almost surely take time, effort and perseverance. It will require an open mind, trust, a willingness to take some chances, good will and compromise.

The following suggestions, as well as the previously outlined Principles from the Alliance of Work/Life Professionals, provide a good starting point for assessment and action for any organization serious about changing the problem of overwork and lack of balance. They reflect the recommendations found in the Report of the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being.

If you are a manager, set the example. "Walk the talk."

Train employees across the organization on work/life balance issues, processes and practices. Do people in your organization understand the potential fall-out from an unhealthy workplace?

Conduct awareness campaigns on issues of work/life balance at regular intervals so employees understand that balance is an integral part of the culture.

Develop and publish a declaration of guiding principles and practices on workload and work/life balance. Share it with all employees. Include it in all orientation programs.

Support teams across the organization in developing "work/life balance strategies" that are appropriate, and perhaps even unique to their respective context. What works in one section might not work in another.

Involve employees at all levels in finding solutions. Include bargaining agent representatives in consultations.

Review your organization's committee structures (at all levels). Are all committees necessary? Clarify mandates and reduce duplication of effort.

Check to see if the initiatives you have planned are in line with strategic and corporate goals. If they are not, ask why they are on the table.

Determine what the real priorities are at all levels and re-order them to ease workloads. If everything is a "priority," then there are none.

As a manager, determine whether additional people are required to handle new programs and point this out to those with the authority to remedy the situation.

Do not assume that there are always more resources down the line for the next good idea. If the new priority in reality is simply stacked on top of the others without replacing them, people will be overworked.

Assess deadlines carefully. Before assigning a major work assignment to an employee at any level, discuss with him or her what can be done within the time limit . Be conscious of what is already on his or her plate and the potential impact of the

request, as well as the possible need to adjust priorities. Most people do not like to say "No" and not everyone feels comfortable "pushing back," especially if this challenges the prevailing culture of the organization. Determine if the person you had in mind for the task is already working at full potential. Make sure that the workload is in line with the capabilities and resources of the employee.

Communicate and collaborate.

Create a climate in which overtime is not an automatic response to workload problems and where overtime is paid consistent with collective agreements.

Give employees the opportunity to participate in decisions/actions affecting their jobs.

Design jobs that provide meaning, stimulation and opportunities for employees.

Use e-mail and other communications tools to reduce workload, not increase it.

Place the onus on managers at all levels to promote balance between individuals' professional and personal lives by supporting flexible work arrangements. Think "flexibility first," and only refuse if the work makes it impossible.

Include in your management competency profiles an understanding and commitment to work/life balance.

Include in all managers' annual contracts the requirement to promote and report on initiatives and improvements in work/life balance in their respective responsibility centres.

Send a message! Reward those who make progress in implementing work/life balance strategies.

Consider regular, short, internal mini-surveys asking employees if they believe the organization and their respective manager actively promote and support work/life balance.

Get the statistics on your organization's Employee Assistance Programs, sick leave, extended sick leave and disability claims. Establish a baseline on stress-related leave.

Keep statistics on employee use of alternative working arrangements.

Share promising practices developed in your organization, as well as those from other departments, agencies and the private sector.

Setting Up Alternative Working Arrangements at the Team Level: A Scenario

The following scenario outlines how a team in the Public Service of Canada might go about discussing and implementing alternative work arrangements to help employees achieve work/life balance.

Madeleine, a middle manager in a sizeable government organization, is in charge of a policy development team of ten employees. The workload and hours of work that people are devoting to the job are such that employees find it difficult to balance work and personal lives.

Madeleine has talked to her supervisor about expectations. A commitment has been made to cut back on what has been an unsustainable volume of work assigned to Madeleine's team. Efforts will be made to set priorities in a more realistic fashion.

With the support of her boss, Madeleine would like her team to develop a strategy to maximize the use of work/life balance programs while meeting team objectives. She would like to build a model of work/life balance.

Pursuant to a work-planning session in which the team develops the coming year's work commitments and expectations, and agrees to it, Madeleine asks her team if they are interested in experimenting with work/life balance options and establishing a model strategy and unit. The team agrees.

Outside the work environment, Madeleine's ten employees all have their own interests and concerns, ranging from the need to care for aged parents and for children, to community volunteer work and other avocational pursuits that, in some cases, are better suited to weekdays than weekends.

Madeleine asks an expert on work/life programs to speak to the group. The guest speaker discusses options with the team and explains how other groups he has advised have developed work/life balance strategies in a collaborative manner to match employer and employee needs as closely as possible. After the presentation, Madeleine asks her team members to think things over and then to talk to her about balance options that might appeal to them.

Madeleine meets with employees individually and as a team. Together, the team discusses work/life balance options in the context of the group's agenda. They agree that any model implemented will be experimental and that the new team strategy for work/life balance will be piloted for six months and then reviewed. The team also agrees that in exceptional circumstances or emergencies they may need to alter their new schedule.

They make their arrangements as follows:

Three people will telework one day a week (Tuesday, Wednesday and Thursday respectively). They are confident that this will give them some much-needed time to reflect, time that often seems elusive at the office. Mary and Geoff both wanted Wednesdays off, but after some consideration, Geoff agrees to take Tuesday. André wished to telework three days a week, but, given the medium-term agenda of the team (six months), it is agreed by all that for this period, one day a week is more appropriate. Madeleine agrees that if the situation changes in six months, and the experiment proves successful, she and the team will consider the three-day option.

This group of three employees develops a "telework charter of commitments" that is approved by the team as a whole (see the Annex).

Three team members will change their scheduled hours to facilitate needs outside the work environment. (Two will work from 7:00 to 3:00 and one from 10:00 to 6:00.)

Two employees opt to work "five days in four," working additional hours in each day to make up the requisite number of hours for a full week's work. Both wanted Fridays off, but agreed between themselves and Madeleine to alternate Mondays and Fridays for blocks of three months. Robert volunteers to take the first three-month block of Mondays.

Two team members choose a compressed workweek (working longer days, but taking one day off every two weeks). They will take Fridays off on alternating weeks. Only one employee will be off at a time.

Before agreeing to the strategy, Madeleine and the team discuss the importance of not losing ground, of continuing to be able to respond quickly and professionally. Accordingly, the team will emphasize information-sharing and will maximize the use of common electronic filing systems so that team members appointed as back-ups can quickly and easily access any data needed.

A three-month calendar that outlines the working status of each employee for each day is prepared and shared among all team members.

Learning More About Work/Life Issues

Much additional information is available to those interested in this field. Some of this originates from a variety of organizations worldwide that are involved in researching work/life issues.

The Centre for Families, Work and Well-Being at Guelph University (Canada), for example, has for its mission statement the following:

> "The Centre for Families, Work and Well-Being is committed to using its research and teaching expertise to promote individual and family well-being, responsive and productive environments, and strong, sustainable communities."

The University of Guelph describes the Centre on its Web page as "an innovative interdisciplinary research centre that will capitalize on a powerful combination of faculty expertise in the area of families, work and well-being." "Located in the newly formed College of Social and Applied Human Sciences, the Centre for Families, Work and Well-Being is a strategic and visible 'store-front operation' designed to facilitate research and its dissemination and serve as a vital link between the University and the community. This centre, which focuses on the well-being of individuals and families in the context of changing work patterns, family roles, and community services, is the first of its kind in Canada." For more information, see the Web page: http://www.uoguelph.ca/cfww.

The **Boston College Center for Work and Family** http://www.bc.edu/bc_org/avp/csom/executive/cwf/frames.html maintains an extensive Web site, an excellent source for those interested in learning more about work/life issues. Among other things, it offers an exhaustive list (with Web links) of international organizations engaged in work in this field.

Additionally, the Boston College Center for Work and Family, together with the **Alliance of Work/Life Professionals (AWLP)** http://www.awlp.org/ offers a certificate program designed to expand the knowledge of work/life professionals and to develop the skills of work/life practitioners.

As mentioned above in this discussion paper, the **Department for Employment and Education in the United Kingdom** www.dfee.gov.uk/work-lifebalance maintains a Web site rich in data regarding issues of work/life balance.

Human Resources Development Canada http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife

The Canadian Child Care Federation http://workfamilytips.com/

Canadian Labour and Business Centre URL: http://www.clbc.ca/excite/AT-Englishquery.html

The Vanier Institute of the Family URL: http://www.vifamily.ca/

The United States Department of Justice work/life
http://www.usdoj.gov/jmd/ps/worklife.html

The Leadership Network http://www.leadership.gc.ca

The Conference Board of Canada http://www.conferenceboard.ca

Looking Ahead

As we move ahead, it is important to share promising practices. Accordingly, departments and agencies involved in work/life initiatives are encouraged to forward short descriptions of these initiatives to the Treasury Board of Canada Secretariat (The Workplace Improvement and HR Innovations Team). TBS can maintain a library of initiatives on behalf of departments and agencies and ensure that they are shared across the Public Service.

Please send brief descriptions of initiatives to Mary Lou Levisky (613) 941-1426 or Sylvie Lance Roussel (613) 946-9310 at the following address:

The Workplace Improvement and HR Innovations Team
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
Fourth Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A OR5

or by E-mail at

Levisky.Marylou@tbs-sct.gc.ca
LanceRoussel.Sylvie@tbs-sct.gc.ca

Annex – Team Charter and Commitments: Telework

(Note: This is an actual charter developed by a team.)

It was agreed that all should have the same understanding of the expectations when teleworking, and that communication is the key for those teleworking and those at the office.

Expectations

Operational needs of the organization *must* be met.

The telework policy should be respected.

Objectives and results should be the same for all, regardless of their work sites.

Teleworking employees and their colleagues should understand the impact of the situation; those working at the office should not see an increase in their workload as a result of these arrangements.

It is imperative that colleagues know the teleworker's schedule and how to communicate easily with that person in order to find information or to cover for the colleague teleworking on short notice.

Annual or sick leave are not considered a telework day. If sick or meeting family-related responsibilities while teleworking, employees should claim the appropriate hours teleworked and the appropriate hours sick or doing family-related responsibilities.

Appointments with the doctor are often hard to get and usually one must accept the date and time given by the doctor's office; therefore, it is no different than having an appointment on any other day of the week.

A telework day or days should be consistent from week to week (so that manager/colleagues can rely on some regularity).

Changes in telework days should be discussed in advance with the manager. (People should not phone in the morning to say, "I won't be in today – I'm working at home.")

Telework arrangements should be reviewed periodically by the manager and the employee – circumstances may change for the employee or the organization.

Communication – With Colleagues, Managers and Clients

Ensure easy and frequent access to phone messages and e-mail. Communications with colleagues and clients should be "seamless" or "transparent"; response time to client should be the same as if one were in the office. There should be at least one or two days when all should be available for meetings or other events that occur on a regular basis.

Pour un milieu de travail exemplaire

Notre obligation de promouvoir et d'assurer l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles dans la fonction publique fédérale

Document de travail

Document préparé pour appuyer les ministères et organismes par :
L'Équipe de l'amélioration du milieu de travail
et de l'innovation en ressources humaines
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Mai 2001

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2001
N° de catalogue : BT43-105/2001
ISBN : 0-662-65878-7

Publié par la
Division de la planification et de l'analyze stratégiques
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
mai 2001

Pour un milieu de travail exemplaire

(Also published in English as *Towards an Exemplary Workplace)*

Table des matières

Avant-propos ii

Charge de travail et équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles dans la fonction publique du Canada 1

Quelques résultats de travaux de recherche récents 4

Charge de travail, absence d'un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles et lien avec le stress 11

Rôle de la direction pour favoriser un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles 15

Une série de principes 17

Équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles : une liste de vérification pour les employeurs (approche adoptée par le Royaume-Uni) 19

Régimes de travail souples et politiques tenant compte des besoins de la famille offerts aux employés de la fonction publique du Canada 21

Quels sont certains moyens pratiques à notre disposition pour promouvoir un équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles? 23

Établissement de régimes de travail de rechange au niveau de l'équipe – Scénario 27

Pour en savoir plus sur les questions liées à la conciliation des obligations professionnelles et personnelles 30

La voie de l'avenir 32

Annexe – Charte et engagements de l'équipe : télétravail 33

Avant-propos

Le présent document sert de guide et de source d'information afin d'encourager la discussion et de mieux comprendre l'équilibre à assurer entre les obligations professionnelles et personnelles dans les ministères et organismes de la fonction publique du Canada.

La charge de travail est la première préoccupation des répondants au Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Une charge de travail excessivement lourde qui se prolonge peut avoir des conséquences néfastes sur le bien-être d'une personne et sur le milieu de travail en général.

Nous devons faire face à deux enjeux. D'abord, nous devons continuer à traiter la question de la charge de travail. En outre, nous devons nous demander si nos priorités sont correctes? Existe-t-il des tâches que nous pouvons laisser tomber? Nos échéanciers ordinairement très serrés sont-ils toujours appropriés et nécessaires?

Ensuite, nous devons faire preuve autant que possible de créativité et de souplesse dans la façon d'aborder et d'organiser notre travail. La promotion et la mise en œuvre des stratégies visant à assurer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle professionnelle et personnelle, dont les nombreuses formes de régimes de travail souples, représentent une façon de faire la différence.

L'expérience vécue dans de grands organismes indique que la mise en œuvre de stratégies sur l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles profite aux organismes, à leurs employés et à leurs clients.

Nous disposons de nombreux régimes de travail souples et de solides politiques liées aux obligations entre la vie professionnelle et personnelle qui nous sont offerts en tant qu'employés de la fonction publique du Canada. Nous devons envisager avec plus d'attention la façon de les mettre en œuvre de sorte qu'ils puissent répondre aux besoins organisationnels et des employés. Le milieu d'équipe représente le meilleur tremplin, car les gens peuvent collaborer pour savoir ce qui pourrait fonctionner dans leur situation particulière.

Je m'engage à faire tout en mon pouvoir afin de promouvoir ces activités. Il faut continuer nos efforts afin de s'assurer que la fonction publique fédérale soit un milieu de travail exemplaire et un employeur de choix en assurant un équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles pour tous les fonctionnaires.

Le Dirigeant principal des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Marcel Nouvet

Charge de travail et équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles dans la fonction publique du Canada

La charge de travail excessive est de loin le problème le plus largement mis en évidence par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en 1999. Si leur emploi leur tient à cœur, il n'en reste pas moins que de nombreux fonctionnaires sont surchargés.

Un bon 49 p. 100 des employés qui ont participé au sondage ont indiqué que leur charge de travail n'était pas raisonnable. Parmi les répondants, cinquante pour cent estiment que la qualité de leur travail est minée en raison du fait qu'ils doivent faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources qu'avant. Les délais déraisonnables sont cités par 29 p. 100 comme un élément qui compromet la qualité de leur travail. Dans de telles conditions, concilier travail et vie privée devient presque mission impossible pour certains.

Les progrès de la technologie, la prépondérance des familles à deux revenus, de même que les responsabilités liées au soin des enfants et des aînés sont des exemples de facteurs additionnels qui, combinés à une charge de travail et à des attentes accrues, peuvent contribuer à rendre cet équilibre encore plus difficile à atteindre. Le pourcentage de familles à deux revenus a augmenté de façon marquée au fil des ans. Il s'agit là d'une situation qui ne se limite pas à la fonction publique. Il n'est pas rare de nos jours de voir des couples bi-actifs assumer une très lourde charge de travail en plus de s'occuper de leurs enfants et de membres âgés de la famille. Ce genre de situation augmente le niveau de stress. Tout le monde sait que les travailleurs d'aujourd'hui, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, éprouvent de plus en plus de difficulté à parvenir à un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Étant le plus important employeur au Canada, la fonction publique fédérale fait face à un défi de taille. La conciliation des obligations professionnelles et personnelles est un secteur important dans lequel une amélioration appréciable doit être réalisée si nous voulons parvenir à créer un « milieu de travail exemplaire ». « [...] des mesures immédiates s'imposent pour rendre les charges de travail plus raisonnables et pour atténuer le stress en milieu de travail. » (Rapport du Comité consultatif chargé du suivi du sondage, annexe 1; Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail, septembre 2000)

La publication des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a amené une prise de conscience du besoin de créer un environnement plus favorable envers les employés et propice à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Les sous-ministres et les chefs des organismes sont maintenant sensibilisés à la question de la charge de travail et de l'équilibre entre le travail et la vie privée. Ils en ont

récemment discuté longuement dans le cadre d'une série d'activités d'apprentissage tenues récemment. Ils se sont alors penchés sur les résultats du sondage et ont pris connaissance de pratiques intéressantes et de diverses possibilités qui pourraient s'avérer utiles pour remédier à la situation dans leurs organisations respectives. Les participants se sont montrés fermement en faveur d'un changement et d'une amélioration.

En septembre 2000, le Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail a présenté au greffier du Conseil privé un rapport intitulé *Le mieux-être en milieu de travail - un défi à relever*. La question de charge de travail et d'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles est l'un des principaux thèmes de ce rapport. Ce dernier renferme des recommandations formulées par le Comité consultatif chargé du suivi du sondage, composé de représentants des organismes centraux, des ministères et d'agents de négociation. Ce comité a été mis sur pied pour mener une analyse conjointe des résultats du sondage et présenter des recommandations au Sous-comité.

D'autres activités sont en cours par rapport à cette question. Diverses mesures novatrices visant à réduire la charge de travail et à favoriser l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles devraient être mises à l'essai dans les ministères et organismes dans les mois et les années à venir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'efforcera de faciliter la communication des pratiques prometteuses en travaillant avec les organisations de l'ensemble du gouvernement pour rassembler et publier des études de cas de ces initiatives.

On prévoit en outre mener un autre sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. On demandera aux répondants s'ils ont constaté une amélioration sur les plans de la charge de travail et de l'équilibre entre le travail et la vie privée. Les résultats constitueront en quelque sorte un bilan public de notre rendement par rapport à cette question. Il ne faut pas perdre notre objectif de vue. Nous devons cerner et surmonter les obstacles qui se posent et faire preuve de persévérance si nous voulons arriver à apporter des changements concrets et valables à la situation décrite en 1999.

La fonction publique fédérale est bien loin d'être le seul employeur à chercher une solution à ce problème; celui-ci ne connaît pas de frontières. Par exemple, dans une lettre qu'il a rédigée récemment, le premier secrétaire particulier du premier ministre du Royaume-Uni décrivait la situation suivante : « un cercle vicieux de longues heures qui amoindrissent la qualité de la vie professionnelle, minent l'efficacité et font de la fonction publique un employeur moins attrayant, particulièrement pour les personnes qui ont de jeunes enfants » - (« Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World, A Discussion Document », mars 2000, voir www.dfee.gov.uk/work-lifebalance).

Le 22 décembre 1997, l'ancienne secrétaire à la Justice des É.-U., Janet Reno, a envoyé une note de service à tous les employés du ministère au sujet des initiatives liées à l'équilibre entre le travail et la vie privée. Elle y disait ceci :

> Comme bon nombre d'entre vous le savez déjà, j'appuie fermement tout effort pour aider les employés à parvenir à un juste équilibre, ce qui n'est pas chose facile, entre les exigences de leur carrière et celles de leur vie privée, dont une part importante consiste à prendre soin de jeunes enfants. Chaque année, les chefs des unités des départements présentent un rapport détaillé sur l'utilisation qui est faite des modalités de travail flexibles dans leur organisation ainsi qu'une description de leurs programmes spéciaux. J'entends continuer à étudier attentivement cette information et encourager une mise en œuvre plus étendue de ces importants programmes.

Quelques résultats de travaux de recherche récents

Voici quelques résultats de diverses études, menées au Canada et à l'étranger. Ils illustrent bien l'accent qui est mis sur la question de l'équilibre entre le travail et la vie privée et le degré de préoccupation qu'elle soulève.

En 1998, la firme Yankelovich, Gemini Consulting a mené une enquête auprès de 10 339 travailleurs dans le monde (É.-U., Europe, Russie et Japon) au sujet de leur travail (« Work and Family Connection », http://www.workfamily.com/). Voici les cinq conditions les plus recherchées par les répondants :

- la possibilité d'un juste équilibre entre le travail et la vie privée
- un travail agréable
- la sécurité à long terme
- une rémunération adéquate
- de bons collègues

La possibilité d'assurer un juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales figurait au premier ou au deuxième rang en importance parmi les caractéristiques recherchées.

Cary Cooper, un professeur en psychologie organisationnelle et en santé de l'University of Science and Technology de Manchester (R.-U.), présente certains résultats d'une récente enquête effectuée auprès de 5 000 gestionnaires dans un article intitulé « Rolling with it » (*People Management*, 28 septembre 2000).

Le professeur Cooper met en évidence les résultats suivants de cette enquête sur la qualité de la vie au travail menée en 1999 par l'université et l'Institute of Management :

- Dix pour cent des répondants ont indiqué qu'ils travaillaient plus de 61 heures par semaine.
- Un tiers ont indiqué qu'ils travaillaient plus de 51 heures par semaine.
- Quatre-vingt-deux pour cent ont dit travailler plus de 41 heures par semaine.
- Soixante et onze pour cent des répondants ont mentionné que la durée de leur journée de travail avait un effet néfaste sur leur santé. Qui plus est, 79 p. 100 ont indiqué que cette situation avait une incidence défavorable sur leur relation de couple.

- Soixante-huit pour cent ont souligné que ces longues heures réduisaient leur productivité.

PricewaterhouseCoopers a mené une enquête auprès de 2 510 étudiants de dernière année provenant de 11 pays (« Work and Family Connection », http://www.workfamily.com). Les répondants venaient de 36 universités, réparties sur cinq continents. Leur objectif premier était d'assurer un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale; ils n'y voyaient pas d'incompatibilité avec leur plan de carrière à long terme. Ces étudiants ont indiqué qu'ils choisiraient leur premier employeur en fonction des critères suivants :

- de bonnes références sur le plan des possibilités de carrière
- un bon équilibre
- des collègues aimables et intéressants
- un salaire concurrentiel

En collaboration avec le magazine *Business Week*, le Boston College Center for Work and Family a recueilli des données auprès de presque 12 000 employés de 54 entreprises différentes, dont bon nombre sont reconnues comme étant des chefs de file pour ce qui est de faciliter la conciliation du travail et de la vie privée (Boston College Center for Work and Family, « The Importance of Time and Flexibility: Findings From the *Business Week* Study », Research Highlights Series 2000). Cette étude révèle que le nombre d'heures travaillées et la souplesse quant aux heures de travail ont une incidence considérable sur la perception que les employés ont de leur qualité de vie, professionnelle et privée. Les résultats semblent indiquer que, sans les éléments « heures » et « souplesse », les autres avantages favorables à la famille n'auraient peut-être pas les résultats escomptés.

Cette étude précise en outre que le fait que l'on s'attende à ce que les employés travaillent pendant un nombre d'heures déraisonnable, selon des conditions fixées unilatéralement par l'employeur sans que les obligations personnelles de l'employé ne soient prises en compte peut entraîner un accroissement des problèmes de santé physiques et mentaux, de même que des niveaux de stress malsains. Par contre, selon l'étude, donnée aux employés la possibilité de décider eux-mêmes de leurs heures de travail peut s'avérer un outil de motivation efficace et, en bout de ligne, faciliter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre d'une autre étude (1999), menée celle-ci par le John J. Heidrich Center for Workforce Development (Rutgers University) et le Center for Survey Research and Analysis (University of Connecticut), on a interrogé 1 000 personnes sur leur travail « Work and Family Connection », http://www.workfamily.com/). Bien que 88 p. 100 des répondants aient dit être satisfaits de leur emploi, 95 p. 100 pensaient que leur travail ne leur laissait pas suffisamment de temps pour la famille; 87 p. 100 ont indiqué que les exigences de leur travail empiétaient sur leurs heures de sommeil

et 87 p. 100 ont dit que les horaires flexibles pourraient aider. Plus de 50 p. 100 ont indiqué qu'ils opteraient pour le télétravail si cette option leur était offerte.

Dans un article intitulé « CEOs' Actions Speak Volumes to Female Executives », publié dans le *The Globe and Mail* le 15 juin 2000, Suzanne Church aborde les résultats d'une récente étude menée par Le Conference Board du Canada. Selon cette étude, deux des cinq principaux critères que les cadres de sexe féminin utilisent pour évaluer la capacité d'une organisation de leur offrir des perspectives de carrière sont l'engagement manifeste envers la conciliation des obligations professionnelles et personnelles et une attitude manifestement conciliante à l'égard des obligations liées aux soins des personnes à charge.

Dans le cadre de la recherche effectuée pour préparer ce document de travail, les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont eu l'occasion de discuter des défis que pose l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles avec plusieurs organisations canadiennes qui s'efforcent de trouver des solutions concrètes au problème.

Le Groupe financier Banque Royale (GFBR) compte 60 000 employés répartis dans 1 500 succursales et bureaux dans le pays. Les femmes représentent environ 75 p. 100 de l'effectif global.

Au cours de la dernière décennie, le GFBR a graduellement revu ses programmes et sa perspective. Le développement organisationnel en ce qui a trait à la question de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles est passé par cinq stades distincts. Il est d'abord passé d'un mode plutôt passif (premier stade) à un mode réactionnel (deuxième stade), où les crises, situations ou circonstances qui se présentaient étaient réglées de façon informelle, ponctuelle ou au cas par cas.

Au troisième stade, le stade actif, le GFBR a décidé d'aborder la question d'un point de vue général ou systémique en mettant en place des programmes, des politiques et des avantages favorisant l'équilibre. Au quatrième stade, le stade proactif, il a adopté une approche stratégique globale prenant en compte les deux côtés de la question (le travail et la vie familiale) en offrant de la formation et des mesures de soutien aux gestionnaires, en remaniant les tâches et ainsi de suite. Au cinquième stade, le stade interactif, le GFBR collabore avec les unités fonctionnelles, d'autres employeurs et des organismes communautaires pour offrir des solutions favorisant l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles (*Women in Management Review*, vol. 14, n° 5, 1999, p. 186).

En juillet 2000, IBM a annoncé la construction d'un centre pour enfants à Toronto, au coût de quatre à cinq millions de dollars US, afin d'offrir des services de garderie à ses employés dans le cadre de ses programmes visant à assurer l'équilibre entre le travail et la vie privée. Le vice-président des ressources humaines, Neil Cooney, déclarait que : « Il nous sera plus facile d'attirer du personnel et de le fidéliser, ce qui

est essentiel dans un secteur où les compétences jouent un rôle si important. Ce projet s'inscrit dans une initiative internationale de 50 millions de dollars (US) visant à étendre les avantages offerts aux employés au chapitre des soins aux enfants et aux aînés. » - (*The Globe and Mail*, 13 juillet 2000).

L'entreprise MDS Nordion est l'une des lauréates du premier Prix d'excellence du milieu de travail sain, décerné en 1999 par l'Institut national de la qualité en partenariat avec Santé Canada. Sa stratégie pour l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles fait partie d'une stratégie plus vaste sur le milieu de travail sain. Selon Suzanne Fergusson, spécialiste de la santé et du mieux-être de l'entreprise, « il ne suffit pas de construire un centre de conditionnement physique pour assurer le mieux-être des employés. Il s'agit plutôt de donner aux employées les outils voulus pour qu'ils puissent être maîtres de leur emploi. L'entreprise fait tout pour encourager l'innovation, la créativité et le travail d'équipe » - (Communiqué émis par MDS Nordion le 29 octobre 1999).

Telus a également obtenu ce prix d'excellence en 1999 pour avoir démontré que la santé et le mieux-être de ses employés font partie intégrante de sa façon de fonctionner. Ses programmes visant à favoriser le mieux-être en milieu de travail comptent des modalités de travail flexibles, le partage d'emploi, un site Web destiné aux employés et présentant les diverses options proposées en matière de soins aux enfants et aux aînés, ainsi que de nombreux autres programmes. Robert Sawka, l'un des vice-présidents de Telus, souligne que le fait que les services de santé pour les employés soient « reconnus comme des services de calibre mondial ne touche pas simplement l'unité concernée, il témoigne aussi de l'importance que TELUS accorde au bien-être de ses employés » - (Communiqué émis par Telus le 28 octobre 1999).

Un employé du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a en outre assisté dernièrement à un excellent cours offert par le Boston College Center for Work and Family, qui avait pour thème la gestion stratégique des obligations professionnelles et personnelles. On y a beaucoup parlé de certaines études mettant en relief les bienfaits d'un équilibre entre le travail et la vie privée, tant pour les employés que pour la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs généraux.

En 1993, quelques années avant les autres entreprises, Johnson & Johnson s'est rendu compte que les programmes favorisant l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles pouvaient contribuer à atténuer le stress tout en haussant la satisfaction professionnelle et la fidélité des employés, et qu'une culture organisationnelle favorable alliée à un superviseur conciliant produisaient de meilleurs résultats (Families and Work Institute, « An Evaluation of Johnson & Johnson Balancing Work and Family Program » (sommaire), 1993).

Une étude menée en 1997 par la Baxter Healthcare Corporation a révélé qu'il existait des conflits entre le travail et les obligations personnelles dans toutes les couches de la population et que 42 p. 100 des employés avaient envisagé de changer d'emploi en

raison d'un tel conflit. Cette étude a en outre fait ressortir l'importance du respect en milieu de travail et d'une culture organisationnelle favorable. Il est apparu que le fait de ne pas tenir compte du besoin d'équilibre des employés entre leur travail et leur vie privée avait des conséquences peu souhaitables, telles qu'un roulement plus marqué que voulu, l'apathie et une faible productivité (Alice Campbell, Baxter Healthcare Corporation, et Marci Koblenz, MK Consultants, « The Work and Life Pyramid of Needs »).

En 1997, Ford a constaté que les politiques favorisant l'équilibre entre le travail et la vie privée et les gestionnaires bienveillants ne suffisaient pas. Il importait également d'examiner les processus de travail, les hypothèses liées à l'accomplissement des tâches et les normes culturelles. Ensuite, une fois toutes les données en main, les besoins des employés devaient être intégrés à ceux de l'entreprise (Rhona Rappaport et Lotte Bailyn, *Relinking Life and Work : Toward a Better Future, A Report to the Ford Foundation*, 1997).

Deux études nationales de la main-d'œuvre menées aux États-Unis (1992 et 1997) par le Families and Work Institute établissaient un lien entre la qualité du travail des employés et le degré de soutien qui leur était accordé en milieu de travail. L'équilibre entre le travail et la vie privée était un indicateur prévisionnel du degré de satisfaction à l'égard de l'emploi, du maintien en poste et de l'engagement envers l'employeur.

À l'époque de la première étude, en 1992, l'idée était qu'il fallait séparer le travail et la famille. Autrement dit, on laisse ses problèmes personnels à la maison. L'étude de 1997 a toutefois révélé que ce n'était pas les problèmes personnels qui empiétaient sur le travail, mais bien les problèmes professionnels qui venaient gruger la vie familiale. Les pressions vécues au travail avaient des effets désastreux sur la famille et la productivité. Les travailleurs estimaient que le manque de temps à consacrer à leur vie privée limitait leur rendement au travail (James T. Bond, Ellen Galinsky et Jennifer Swanberg, « The 1997 National Study of the Changing Workforce », Families and Work Institute).

Doté d'une culture organisationnelle reposant sur une philosophie qui veut que c'est en traitant les employés comme un élément important de l'entreprise que l'on obtient d'eux un apport important, le SAS Institute (www.sas.com) offre un horaire flexible à son personnel. Son environnement de travail est conçu de manière à permettre aux employés de faire de l'excellent travail tout en ayant une vie en dehors du bureau. Il permet à l'entreprise d'économiser des millions de dollars chaque année.

En consultant d'autres sources d'information ouvertes sur le sujet de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a recueilli les renseignements qui suivent.

En 1997, Deloitte & Touche a commencé à éliminer les voyages d'affaires le dimanche pour les consultants américains afin de leur laisser plus de temps libre.

Maintenant, au lieu de passer cinq jours par semaine chez un client, les consultants partent le lundi, passent trois nuits et quatre jours à l'extérieur, puis rentrent travailler à leur bureau la cinquième journée. Aucun client n'a élevé d'objection (*Ottawa Citizen*, 15 juillet 2000, repris du *Wall Street Journal*).

S.C. Johnson, une entreprise familiale américaine qui fabrique divers produits tels que des cires à parquet, du nettoie-vitre (Windex) et des sacs de rangement en plastique (Ziploc), a lancé les vendredis « sans réunion ». Les employés qui ont participé au projet pilote ont indiqué que leur productivité avait été plus élevée les vendredis en question; 16 p. 100 ont dit qu'ils avaient passé moins de temps à travailler en dehors des heures normales. Cette mesure leur a donc permis de pouvoir consacrer plus de temps à leur famille (*Ottawa Citizen*, 15 juillet 2000, repris du *Wall Street Journal*).

La Compagnie d'Assurance Saint-Paul a effectué assez récemment un certain nombre d'études dans le secteur des soins de la santé. Ces travaux portaient plus particulièrement sur l'incidence des activités suivantes :

- la sensibilisation des employés et des gestionnaires au stress au travail;
- la modification des politiques et des procédures des hôpitaux pour atténuer les sources de stress organisationnelles; et
- la mise sur pied de programmes d'aide aux employés.

Une étude a révélé que la fréquence des erreurs sur les médicaments avait diminué de plus de la moitié après la mise sur pied d'activités de prévention dans un hôpital de 700 lits. Une autre a permis de constater une diminution de 70 p. 100 du nombre de demandes d'indemnité pour faute professionnelle dans 22 hôpitaux qui avaient adopté des mesures de prévention du stress. Par contre, dans un groupe apparié d'hôpitaux qui n'avaient adopté aucune mesure de prévention du stress, le nombre de demandes n'avait pas baissé (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress*, 1998).

Pendant longtemps, la question de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles, du moins dans les débats publics, a été étudiée et analysée largement en tant que question féminine. Les choses commencent à changer. Dans un livre paru récemment, Father Courage: What Happens When Men Put Family First, Suzanne Braun Levine explique que « peu à peu, les employeurs se voient également contraints de reconnaître les besoins du parent invisible : le père qui travaille ». Ellen Galinsky du Families and Work Institute, un organisme qui étudie les questions liées au milieu de travail et effectue fréquemment des recherches par groupes de discussion, déclare que « Lorsque les discussions avec les groupes ont commencé, les opinions exprimées par les groupes d'hommes et les groupes de femmes étaient très différentes… Si le timbre de leur voix était voilé, je ne pourrais pas faire la différence. Aujourd'hui, leurs propos sont identiques. Les hommes affirment qu'ils ne veulent plus vivre de cette façon, qu'ils veulent plus de temps avec leurs enfants. Elle estime qu'il faut

que la culture organisationnelle commence à changer en conséquence » (Father Courage: What Happens When Men Put Family First, New York, Harcourt, 2000, p. 79). En fait, le message que nous livre l'auteure est que les hommes, eux aussi, éprouvent un besoin d'équilibre.

Dans leurs efforts pour surmonter les défis posés par le recrutement et le maintien de l'effectif, les organisations canadiennes et étrangères feraient bien de tenir compte de certaines des observations de Barbara Moses, chercheuse, consultante et auteure canadienne renommée. Selon M^me^ Moses, les employés sont aujourd'hui plus déterminés à conserver un équilibre entre le travail et la vie privée; ils peuvent même être prêts à changer d'emploi s'ils ont l'impression que cet objectif est inaccessible. Elle soutient en outre que, bien que les politiques et les programmes favorisant l'équilibre soient importants, les cadres supérieurs semblent souvent adopter un point de vue selon lequel répondre aux besoins des employés dans ce domaine pourrait nuire à la productivité (Barbara Moses, « Work-Life Balance Still a Challenge », *The Globe and Mail*, 18 septembre 2000).

Dans son dernier livre, Connie Glaser, consultante et coauteure de trois ouvrages sur la femme dans le monde du travail, décrit comment les femmes se tournent de plus en plus vers l'entrepreneuriat pour pouvoir mieux gérer leur temps, leur vie et leurs finances. M^me^ Glaser va même jusqu'à conseiller aux femmes d'éviter les promotions ou même de quitter des postes de haut rang pour retrouver une vie plus équilibrée (Caroline Alphonso, « Working Women's Priorities Shifting, Author Says », *The Globe and Mail*, 27 juillet 2000).

Le lecteur remarquera que la majorité des études dont il est question ci-dessus appuient l'argument de la rentabilité de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles. Ceux qui souhaitent obtenir d'autres renseignements de cette nature peuvent consulter le site Web du Department of Education and Employment du R.-U., www.dfee.gov.uk/work-lifebalance.

Charge de travail, absence d'un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles et lien avec le stress

> La charge de travail excessive exerce également une incidence négative sur la santé des employés, car elle fait augmenter le stress.
>
> Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail, Septembre 2000

Selon un nouveau sondage sur le milieu de travail sain publié par le Canadian Labour and Business Centre (communiqué de presse diffusé le 22 juin 2000),

les dirigeants syndicaux et les gestionnaires croient maintenant que la capacité de parvenir à un juste équilibre entre les obligations familiales et professionnelles s'est détériorée;

54 p. 100 des gestionnaires et 84 p. 100 des dirigeants syndicaux estiment que le stress a augmenté au cours des deux dernières années; et

45 p. 100 des gestionnaires et 71 p. 100 des dirigeants syndicaux sont d'avis que les pressions exercées par les obligations familiales et professionnelles ont augmenté pendant cette même période.

Le centre suggère que les indicateurs d'un milieu de travail sain vont maintenant au-delà des questions de santé et de sécurité considérées comme classiques et incluent des facteurs tels que le stress et les engagements à l'égard des délais qui sont liés à l'introduction des nouvelles technologies.

Des conclusions semblables tirées d'autres sources le confirment. Les résultats d'un sondage mené par Le Conference Board du Canada présentés dans le document intitulé « Work-Life Balance: Are Employers Listening? » (juin 2000) indiquent :

qu'un plus grand nombre d'employeurs se rendent compte de l'incidence d'un juste équilibre entre le travail et la vie privée sur des facteurs tels que le stress et le moral;

que presque les trois quarts des personnes qui ont participé au sondage croient que le stress peut être attribué, du moins en partie, à la difficulté d'établir un équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles; et

que le recrutement et le maintien en poste des employés, le niveau élevé de stress et le moral peu élevé des employés représentent des défis importants auxquels de plus en plus d'organismes canadiens font face.

Selon les études citées dans le document intitulé « Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World, A Discussion Document » www.dfee.gov.uk/work-lifebalance, publié par le gouvernement du Royaume-Uni, les cadres de la santé et de la sécurité estiment que :

près d'un demi-million de personnes pensent que leur niveau de stress au travail les rend malades;

de 4,4 à 8,5 millions de jours de travail sont perdus en Grande-Bretagne en raison du stress au travail ou d'un état attribué au stress causé par le travail (environ le tiers des 18,5 millions estimatifs de jours de travail perdus en raison d'une maladie liée au travail); et

le stress relié au travail ou un état attribué au stress causé par le travail entraîne en moyenne la perte de 16 jours de travail par année pour les employés qui signalent de telles conditions.

On peut définir le stress de la façon suivante :

Les réactions émotives et physiques néfastes qui se produisent lorsque les exigences d'un emploi ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins de l'employé – (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress*, 1998).

Un état physique et mental résultant de la perception selon laquelle les exigences envers soi-même sont plus élevées que sa capacité d'y répondre – (Pamela Edwards, directrice, Adult Psychiatry Clinic, Oregon Health Sciences University, WebMD.com, 1er juin 1999).

Voici certaines conditions de travail qui peuvent causer du stress :

- charge de travail élevée
- longues heures de travail
- horaires trépidants
- sentiment d'exercer peu de contrôle
- attentes à l'égard du travail conflictuelles ou incertaines
- trop grand nombre de responsabilités
- trop de rôles à jouer
- manque de possibilités de croissance ou d'avancement
- absence de politique tenant compte des besoins familiaux

U.S. Dept. of Health and Human Services, *Stress*, 1998

Par ailleurs, si des facteurs de stress autres que ceux reliés au monde du travail, tels que les soins aux personnes âgées, les soins de qualité aux enfants, viennent s'ajouter, il est encore plus probable que le stress ou le manque d'équilibre augmentera.

Suzanne Braun Levine déclare, dans son livre *Father Courage: What Happens When Men Put Family First*, que les absences attribuables au stress ont triplé depuis 1995. Mais elle indique (page 88) que, depuis 1997, « la principale cause des absences au travail n'est plus la maladie, mais les obligations familiales (y compris les soins aux parents âgés qui représentent une préoccupation importante et croissante de cette " génération intermédiaire "). »

La table ronde en matière d'économie, de commerce et de santé mentale (Canada) ajoute un point de vue à la discussion en précisant que « l'incapacité reliée au milieu de travail, dominée par les maladies liées au stress et les troubles psychiatriques, représente le plus grand défi en matière de soins de santé auquel les entreprises devront faire face par le versement des fonds et les coûts aux fins de l'impôt pour les services primaires et les services supplémentaires » – (« Depression costs businesses billions around the world », (*The Globe and Mail*, 12 juin 2000).

Certains prétendent qu'un élément stressant pour une personne peut ne pas l'être pour une autre. Il faudrait donc indiquer aux gens comment réagir au stress pour régler ce problème. Toutefois, il peut en résulter des stratégies de prévention qui mettent l'accent exclusivement sur les personnes et sur les manières de les aider à satisfaire aux exigences du travail, soit une approche superficielle au problème de la surcharge de travail et du manque d'équilibre. On envoie les employés suivre des cours pour étudier la « gestion du temps », mais on ignore des besoins systémiques tels que la nécessité de définir ce qu'est une charge de travail insoutenable ou on en fait abstraction.

Selon un second point de vue, bien qu'il ne faudrait jamais ignorer les différences individuelles dans la capacité de faire face au stress, les faits démontrent bien que certains types de conditions de travail causent du stress à la plupart des personnes. Des exigences excessives en matière de travail sont l'une de ces conditions. Ce genre d'éléments probants indique l'importance de la restructuration du travail comme stratégie essentielle pour prévenir ces situations. (U.S. Department of Health and Human Services, *Stress*, 1998).

Cary Cooper décrit comment le Department for Employment and Education du R.-U. a obtenu la participation de 22 employeurs (voir www.dfee.gov.uk/work-lifebalance) pour jouer le rôle d'ambassadeurs chargés de défendre l'idée selon laquelle la réduction du stress chez les employés aide les entreprises (« Running with it », *People Management*). La Lloyds TSB est l'un de ces ambassadeurs. Elle estime que son programme d'options de travail a contribué à réduire le roulement du personnel. Le programme permet aux employés d'adapter leurs heures de travail en autant que cela ne nuise pas aux affaires de l'entreprise.

Lorsque les membres du personnel demandent une admission au programme, la Lloyds ne requiert pas de justification. Les employés profitent de ces options, dont les heures comprimées, le partage du travail et les heures réduites. Au moment de la publication de l'article de Cooper, on avait approuvé 1 330 des 1 400 demandes. Fait à noter, 14 p. 100 des demandes avaient été présentées par des hommes et 19 p. 100, par des gestionnaires). Selon Cooper, il ne s'agit pas en règle générale des groupes démographiques qui se prévalent de ces options. La Lloyds estime actuellement que 25 p. 100 de sa main-d'œuvre ne travaille pas dans un cadre de 9 à 5.

Rôle de la direction pour favoriser un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles

Le Conference Board du Canada commente un thème qui transcende les publications dans ce domaine intéressant en suggérant que, pour assurer le succès du lancement et du maintien d'un programme visant un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, l'organisation doit fournir un milieu adéquat dans lequel les employés se sentiront assez à l'aise pour choisir les options qui répondent le mieux à leurs besoins. Selon le Conference Board du Canada, la création d'un tel milieu nécessite l'appui et l'engagement des dirigeants de l'organisation à tous les échelons.

Le Conference Board du Canada se fait l'écho d'autres études et indique que les employés qui estimaient avoir eu des gestionnaires sensibilisés étaient plus positifs à l'égard de l'organisation dans son ensemble pour ce qui de l'équilibre. Ces employés étaient aussi plus satisfaits de leur emploi. Le Conference Board du Canada a indiqué que la relation entre la direction et les employés est un élément clé de l'efficacité des programmes visant à établir un équilibre entre la vie privée et le travail (K. Bachman, « Work-life Balance: Are Employees Listening? », juin 2000).

Bien que les messages clairs et l'appui concernant l'importance de la santé des employés et de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles doivent provenir du sommet, tout dépend du cadre intermédiaire. Le cadre intermédiaire est le mieux placé pour comprendre le volume et la complexité du travail de chaque employé; pour savoir quand la charge de travail est excessive; pour « reporter » le travail lorsque les attentes des gestionnaires de plus haut niveau ne sont pas réalistes.

Par conséquent, le cadre intermédiaire doit jouer un rôle essentiel en vue de faciliter l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles. Il établit le rythme de travail de l'équipe et il devrait donner l'exemple. Si le cadre intermédiaire représente une « culture de travail favorisant les heures excessives », alors les messages qu'il envoie au sujet de l'équilibre entre la vie privée et le travail seront reçus avec scepticisme.

Des gestionnaires éclairés découvrent maintenant que la vie privée et la vie professionnelle ne sont pas des priorités opposées, elles sont plutôt complémentaires.

> Généralement, les gestionnaires qui comprennent l'importance de l'équilibre *précisent ce qui est important*. Ils informent clairement les employés des priorités opérationnelles et ils les encouragent à être aussi clairs au sujet de leurs préoccupations et de leurs intérêts personnels. Ils peuvent alors bâtir ensemble un plan en vue de respecter toutes les priorités.
>
> Ces gestionnaires *reconnaissent que leurs employés sont des « personnes à part entière » et les appuient*, admettent ouvertement et célèbrent même le fait que les employés ont des activités en dehors du bureau.

Ces gestionnaires *essaient continuellement de nouvelles façons de travailler*, cherchent des approches qui permettent aux employés de consacrer du temps et de l'énergie à leurs activités personnelles tout en mettant toujours l'accent sur le rendement organisationnel (Friedman, Christensen et DeGroot, « Work and Life: The End of the Zero-Sum Game », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1998).

Une série de principes

L'association Alliance of Work-Life Professionals se définit comme suit : un regroupement de professionnels qui travaillent dans le milieu des affaires, le milieu universitaire ou le secteur public visant à promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ils unissent leurs efforts pour appuyer et fournir une orientation stratégique en ce qui a trait à la promotion d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée en faisant preuve de leadership, en améliorant les rapports et en assurant l'accès aux ressources et à l'information les plus récentes ». Voir leur site Web à http://www.awlp.org.

L'association a formulé une série de principes qui contribuent à l'excellence dans la conciliation des obligations professionnelles et familiales :

1. L'employeur reconnaît l'importance stratégique de s'attaquer aux problèmes de l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles.

- Le travail s'effectue, mais on tient compte des besoins des employés dans leur vie privée.
- Les solutions pour régler les problèmes d'équilibre entre le travail et la vie privée tiennent compte des objectifs de l'entreprise.
- L'engagement visant à régler les problèmes d'équilibre entre le travail et la vie privée est perçu comme un investissement à long terme.
- Les stratégies permettant d'établir un équilibre entre les obligations familiales et professionnelles sont souples afin de pouvoir satisfaire aux besoins changeants de l'organisation et des employés.

2. Le milieu de travail appuie l'efficacité dans la vie professionnelle et la vie privée de chaque personne.

- La culture informelle de l'entreprise appuie un juste équilibre entre les obligations familiales et professionnelles.
- L'employeur assure des politiques et des programmes significatifs pour assurer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- L'employeur s'engage à la formation continue des principaux intervenants – employés, gestionnaires et membres de la collectivité.
- L'employeur s'efforce d'apporter continuellement des améliorations au moyen d'évaluations régulières.

3. La gestion de l'efficacité en ce qui a trait aux obligations familiales et professionnelles est une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé.

- Les gestionnaires et les employés ont le pouvoir d'apporter des solutions qui permettent d'atteindre les objectifs personnels et professionnels.

- Les gestionnaires et les employés sont tenus responsables de leur comportement à l'appui de ces objectifs.

4. L'employeur établit des rapports qui permettent d'améliorer les ressources favorisant l'équilibre entre le travail et la vie privée.

Des partenariats sont formés afin d'optimiser la valeur des ressources offertes par l'employeur et la collectivité aux employés et aux membres de la collectivité.

- L'employeur sert de modèle actif de comportement.
- L'employeur est prêt à travailler avec le secteur public en vue de renforcer les politiques avantageuses pour les employeurs et les employés.

Équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles : une liste de vérification pour les employeurs (approche adoptée par le Royaume-Uni)

Le gouvernement du Royaume-Uni participe à diverses activités intéressantes visant à favoriser un équilibre entre les obligations familiales et professionnelles tant dans le secteur public que privé.

Le document intitulé « Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World, A Discussion Document » (mars 2000, www.dfee.gov.uk/work-lifebalance) offre le préambule et la liste de vérification qui suivent.

> Avant de pouvoir promouvoir efficacement un équilibre entre les obligations familiales et professionnelles, nous devons nous entendre sur le sens de cette notion. Nous avons établi la liste de vérification suivante en partenariat avec les employeurs favorisant un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (voir le site Web pour les employeurs à l'adresse www.EmployersforWork-LifeBalance.org.uk). Nous nous servirons de cette liste comme élément de base pour notre campagne visant à promouvoir l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles et nous travaillerons en étroite collaboration avec les employeurs, les syndicats et le secteur bénévole. Ce sera également un élément fondamental des efforts déployés par le gouvernement en vue de permettre à ses propres employés de parvenir à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.
>
> *Équilibre entre les obligations familiales et professionnelles : liste de vérification pour les employeurs*
>
> Une organisation qui s'engage à favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée :
>
> - reconnaît que des pratiques efficaces visant à promouvoir un équilibre entre les obligations familiales et professionnelles seront avantageuses pour l'organisation et ses employés;
> - admet que les employés, à toutes les étapes de leur vie, travaillent mieux lorsqu'ils peuvent établir un juste équilibre entre le travail et les autres aspects de leur vie;
> - souligne la responsabilité conjointe de l'employeur et de l'employé de discuter des solutions pratiques et elle encourage le partenariat entre les employés et leurs gestionnaires hiérarchiques;
> - élabore des politiques appropriées et des solutions pratiques qui répondent à des besoins en particulier de l'organisation et de ses employés concernant les points suivants :

– équité et uniformité
– valorisation des employés pour leur contribution à l'organisation et non leur méthode de travail
– contrôle et évaluation

- fait part à ses employés de son engagement à l'égard de stratégies favorisant un équilibre entre le travail et la vie privée;
- fait preuve de leadership aux niveaux hiérarchiques les plus élevés et encourage les gestionnaires à donner l'exemple.

Régimes de travail souples et politiques tenant compte des besoins de la famille offerts aux employés de la fonction publique du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada étudie actuellement ses politiques régissant les régimes de travail souples et tenant compte des besoins de la famille. Voici les mesures de soutien aux employés (c'est-à-dire les politiques, les programmes, les dispositions, les services) qui étaient disponibles au 1er avril 2000 pour élaborer une stratégie visant à établir un équilibre entre le travail et la vie privée au sein d'un organisme ou d'une équipe :

congé de maternité

congé parental

réaffectation ou congé lié à la maternité

congés pour rendez-vous chez le médecin accordés aux employées enceintes

congé non payé pour les soins aux enfants d'âge préscolaire (pouvant durer jusqu'à cinq ans)

congé non payé pour les soins à long terme prodigués à un parent (pouvant durer jusqu'à cinq ans)

congé payé pour les responsabilités familiales (cinq jours)

congé de mariage (cinq jours)

congé non payé pour des besoins personnels (deux périodes : trois mois et, une seule fois pendant la carrière de l'employé, un an)

congé payé pour le perfectionnement professionnel (à court terme en vue d'un avancement professionnel)

congé d'études (pouvant durer jusqu'à un an) avec possibilité d'une indemnité en remplacement du salaire pouvant représenter 100 p. 100

congé avec étalement du salaire (salaire réduit étalé sur une période de 12 mois afin d'allouer des périodes de cinq semaines à trois mois de congé)

congé autofinancé (pouvant durer jusqu'à un an, une partie du salaire actuel est reporté pour un congé éventuel financé)

congé de transition préalable à la retraite (jusqu'à deux jours par semaine pendant les deux années précédant la retraite)

congé non payé pour la réinstallation du conjoint et droit de priorité pour une nomination à la nouvelle localité

régimes de travail souples, notamment :

- le travail à temps partiel
- le partage de poste
- l'horaire variable
- la semaine de travail variable
- le télétravail

certaines garderies de jour sur place (13 endroits)

les services d'information et d'aiguillage pour les soins aux personnes âgées

le Programme d'aide aux employés

En comparaison avec d'autres employeurs, la fonction publique du Canada a mis en place une foule d'options de travail flexibles. Une analyse est en cours afin de vérifier si les employés ont eu tendance à se prévaloir de ce programme durant la dernière décennie.

Lorsqu'elle sera disponible, cette information sera communiquée aux ministères, et elle servira de point de référence pour l'ensemble de la fonction publique afin de mesurer l'utilisation future.

Quels sont certains moyens pratiques à notre disposition pour promouvoir un équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles?

Il existe des différences dans chaque organisation, sa culture et chez ses employés. Les organisations doivent évaluer chacune leur propre charge de travail et cerner les obstacles précis que cette dernière pose sur le plan de la conciliation des obligations professionnelles et personnelles. Elles doivent, de même, élaborer des solutions pratiques qui, dans la mesure du possible, respectent les préférences des employés tout en répondant aux objectifs organisationnels.

Par exemple, les options favorisant l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles pour les employés œuvrant dans une salle d'urgence d'un hôpital, un service des incendies ou un service de police seront très différentes de celles offertes aux fonctionnaires affectés à un centre de décision d'un ministère, où les heures de base sont relativement stables, les quarts de travail ne sont pas exigés et le facteur élevé d'urgence est absent.

Les policiers savent bien et comprennent qu'ils ne peuvent quitter certains types d'interventions quant leur quart de travail se termine. De même, les pompiers savent au moment où ils sont acceptés à l'académie du service des incendies qu'ils seront appelés à travailler de plus longues heures, à la station et dans des urgences, que la plupart des autres professionnels. En revanche, bien entendu, il existe un équilibre en théorie par l'attribution de congés plus longs que ceux des travailleurs plus conventionnels du « 9 à 5 ».

Il faut donc tenir compte, dans la conception d'une stratégie à adopter pour assurer un équilibre entre la vie professionnelle et privée, des options appropriées dans toute situation donnée qui sont tributaires du mandat et de la fonction de l'organisation ou de l'équipe. La tâche consiste alors à engager les équipes dans l'organisation à participer à des discussions qui tiennent compte :

- de la mission et des objectifs de l'équipe
- des options qui sont disponibles et propices au milieu de travail donné
- des préférences des divers membres de l'équipe
- de la mesure dans laquelle les intérêts de chaque membre de l'équipe peuvent être satisfaits (semaine de travail comprimée, temps partiel, partage d'emploi, télétravail, etc.) tout en répondant aux objectifs du groupe

Dans certaines organisations, il faudra presque certainement compter sur un changement culturel pour atteindre une réelle amélioration de l'équilibre entre les obligations

familiales et professionnelles. Le règlement concret de certaines questions demandera presque sûrement du temps, des efforts et de la persévérance. Il faudra faire preuve d'ouverture d'esprit, de confiance, de bonne volonté et être disposés à prendre des risques et à faire des compromis.

Les suggestions qui suivent, de même que les principes de l'Alliance of Work-life Professionals énoncés précédemment, servent de point de départ à une évaluation et aux mesures à envisager pour toute organisation désireuse de remédier au problème de la charge de travail et du manque d'équilibre. Elles traduisent les recommandations figurant dans le Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail.

Si vous êtes gestionnaire, prêcher par l'exemple. « Faites ce que vous dites. »

Donner une formation aux employés de l'organisation sur les enjeux, les procédés et les pratiques portant sur l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Les gens de votre organisation comprennent-ils les retombées possibles d'un milieu de travail malsain?

Mener des campagnes de sensibilisation sur les enjeux de l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles à intervalles réguliers de sorte que les employés puissent comprendre que l'équilibre fait partie intégrante de la culture.

Élaborer et publier une déclaration des principes directeurs et des pratiques sur la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie privée. La partager avec tous les employés. L'inclure dans tous les programmes d'orientation.

Appuyer les équipes de l'organisation dans l'élaboration de stratégies sur l'équilibre entre le travail et la vie privée qui sont appropriées, voire uniques, à leur contexte respectif. Ce qui fonctionne dans une section peut ne pas s'appliquer dans une autre.

Faire participer les employés à tous les niveaux pour trouver des solutions. Englober les représentants des agents négociateurs dans les consultations.

Revoir les structures des comités de votre organisation (à tous les niveaux). Les comités sont-ils tous nécessaires? Clarifier les mandats, réduire le double emploi.

Vérifier si les initiatives prévues concordent avec les objectifs stratégiques et organisationnels. Dans la négative, demander pourquoi elles sont sur la table.

Déterminer les vraies priorités à tous les niveaux et en rétablir l'ordre pour alléger les charges de travail. Si tout est prioritaire, alors rien ne l'est.

En tant que gestionnaire, évaluer la nécessité d'obtenir d'autres employés pour s'occuper de nouveaux programmes et le signaler à ceux qui ont le pouvoir de remédier à la situation.

Ne pas présumer que l'on pourra toujours compter sur davantage de ressources en bout de ligne au moment de la présentation de la prochaine bonne idée. Si la nouvelle priorité s'empile à vrai dire sur les autres plutôt que les remplacer, les employés seront débordés.

Évaluer les échéanciers attentivement. Avant d'attribuer du travail à un employé à n'importe quel niveau, discuter avec l'employé pour connaître ce qui est réalisable. S'informer pour connaître ce que l'employé a déjà en main et évaluer les conséquences possibles de la demande. Il sera peut-être nécessaire de revoir les priorités. La plupart des gens n'aiment pas dire non et ce n'est pas tout le monde qui se sent à l'aise de repousser du travail, en particulier lorsque cela va à l'encontre de la culture dominante de l'organisation. Vérifier si la personne qui vient à l'esprit pour effectuer la tâche à accomplir travaille déjà à plein régime. Veiller à ce que la charge de travail corresponde aux capacités et ressources de l'employé.

Communiquer et collaborer.

Créer un climat propice à ce que le temps supplémentaire ne règle pas automatiquement les problèmes de charge de travail et veiller à ce que ces heures soient rémunérées selon les dispositions des conventions collectives.

Veiller à ce que les employés aient l'occasion de participer aux décisions/mesures touchant leur travail.

Concevoir le travail de sorte que les activités soient significatives, stimulantes et créent des occasions pour les employés.

Se servir du courriel et d'autres outils de communication électroniques pour s'assurer qu'ils réduisent la charge de travail et non le contraire.

Il incombe aux gestionnaires de tous les niveaux de promouvoir un équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles en appuyant les régimes de travail souples. Penser à « souplesse avant tout » et ne refuser que si le travail ne le permet pas.

Inclure dans les profils de compétence des gestionnaires les éléments compréhension de l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles et engagement à cet égard.

Inclure dans tous les contrats annuels des gestionnaires la nécessité de promouvoir les initiatives et les améliorations en matière de conciliation des obligations professionnelles et personnelles dans leur centre de responsabilité respectif et d'en faire rapport.

Être proactif! Récompenser les personnes qui ont accompli des progrès dans la mise en œuvre des stratégies sur l'équilibre entre le travail et la vie privée.

Envisager des mini-sondages internes à intervalles réguliers pour demander aux employés s'ils estiment que l'organisation et leur superviseur respectif favorisent et appuient activement l'équilibre entre la vie professionnelle et privée.

Obtenir les chiffres sur les programmes d'aide aux employés de votre organisation, les demandes de congés de maladie, de congés de maladie prolongés et d'indemnités en cas d'invalidité. Obtenir des données repères sur les congés liés au stress.

Conserver les statistiques sur la participation des employés aux régimes de travail souples.

Partager les pratiques prometteuses élaborées dans votre propre organisation, de même que celles d'autres ministères et organismes ainsi que du secteur privé.

Établissement de régimes de travail de rechange au niveau de l'équipe – Scénario

Le scénario suivant présente la façon dont une équipe de la fonction publique du Canada peut s'y prendre pour discuter et mettre en œuvre des mesures de rechange afin de permettre aux employés d'assurer un équilibre entre leurs obligations professionnelles et personnelles.

Madeleine, cadre intermédiaire dans une organisation gouvernementale assez importante, est responsable d'une équipe d'élaboration de politiques composée de dix employés. La charge et les heures de travail des employés sont telles que ces derniers ont de la difficulté à assurer un équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles.

Madeleine a parlé à son superviseur au sujet des attentes. Un engagement a été adopté pour réduire le volume insoutenable de travail affecté à l'équipe de Madeleine. Des efforts seront déployés pour fixer les priorités de manière plus réaliste.

Appuyée par son patron, Madeleine aimerait que son équipe élabore une stratégie pour optimiser l'utilisation des programmes favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et privée tout en respectant les objectifs de l'équipe. Elle aimerait concevoir un modèle de cet équilibre.

Dans le cadre d'une séance de planification de travail au cours de laquelle l'équipe élabore et accepte les engagements et les attentes en matière de travail pour la prochaine année, Madeleine demande aux membres de son équipe s'ils sont intéressés à exercer les options relatives à l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles et à mettre sur pied une stratégie et une unité modèles. Les membres acceptent.

À l'extérieur du travail, les dix employés de Madeleine possèdent leurs propres intérêts et inquiétudes, variant des soins à apporter à des parents âgés et aux enfants, en passant par le travail communautaire bénévole et d'autres activités non professionnelles qui, dans certains cas, sont plus propices à être exercées pendant la semaine qu'au cours des fins de semaine.

Madeleine fait appel à un spécialiste des programmes sur la vie professionnelle et privée pour parler au groupe. La personne invitée discute des options avec l'équipe et explique comment les autres groupes à qui il a donné des conseils ont élaboré des stratégies concertées sur l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles afin de répondre autant que possible aux besoins des employés et de l'employeur. Après l'exposé, Madeleine demande aux membres de son équipe de réfléchir à ces idées et de lui faire part des options qui peuvent leur convenir.

Madeleine rencontre chaque employé individuellement et puis les réunit tous ensemble. Ils discutent des options dans le contexte de leur programme de travail. On convient que le modèle mis en œuvre serait expérimental et que la nouvelle stratégie de l'équipe ferait l'objet d'un essai de six mois, puis serait revue. L'équipe reconnaît également que, dans des circonstances exceptionnelles ou des urgences, on pourrait devoir modifier le nouvel horaire.

Elle convient des arrangements suivants :

Trois personnes effectueront du télétravail une fois par semaine (mardi, mercredi et jeudi respectivement). Elles estiment que cela leur permettra de profiter de temps de réflexion nécessaire, qui semble manquer souvent au bureau. Marie et Jacques voulaient prendre les mercredis, mais après réflexion, Jacques a accepté de s'absenter les mardis. André voulait faire du télétravail trois jours par semaine mais, compte tenu du programme à moyen terme (six mois), tous ont convenu qu'il serait plus approprié pendant cette période de prendre une journée par semaine. Madeleine accepte que si la situation change dans six mois et que l'expérience est couronnée de succès, elle et les membres de l'équipe devraient envisager l'option de trois jours.

Ces trois employés préparent une charte d'engagements sur le télétravail qui est approuvée par l'ensemble de l'équipe (voir l'annexe).

Trois membres de l'équipe changent leurs heures prévues pour répondre aux besoins externes à l'environnement de travail (deux travailleront de 7 h à 15 h et un de 10 h à 18 h).

Deux employés optent pour travailler « cinq jours dans quatre », accumulant des heures supplémentaires chaque jour pour faire le nombre d'heures requis pour une semaine de travail complète. Les deux voulaient avoir congé les vendredis, mais ils ont convenu entre eux et avec Madeleine d'alterner entre les lundis et vendredis pendant trois mois. Robert s'est porté volontaire pour prendre les lundis pendant les trois premiers mois.

Deux membres de l'équipe choisissent la semaine de travail comprimée (travaillant plus longtemps pendant la journée, mais prenant une journée de congé toutes les deux semaines). Ils prennent congé les vendredis en alternance. Un seul employé est en congé à la fois.

Avant d'accepter cette stratégie, Madeleine et l'équipe ont discuté de l'importance de ne pas prendre de retard, de maintenir la capacité de répondre de façon rapide et professionnelle. Par conséquent, l'équipe misera sur le partage de l'information et maximisera le recours aux systèmes de classement électronique communs afin que les membres de l'équipe qui assurent la relève puissent accéder rapidement et facilement aux données nécessaires.

On a préparé et remis à tous les membres de l'équipe un calendrier de trois mois qui énonce la situation de travail de chaque employé pour chaque jour.

Pour en savoir plus sur les questions liées à la conciliation des obligations professionnelles et personnelles

D'autres renseignements sont disponibles aux personnes intéressées par ce domaine. Ils proviennent en partie de diverses organisations à l'échelle mondiale qui mènent des recherches sur les questions liées à la conciliation des obligations professionnelles et personnelles.

Voici, par exemple, l'énoncé de mission du **Centre pour les familles, le travail et le mieux-être** de l'Université de Guelph (Canada) :

> Le Centre pour les familles, le travail et le mieux-être s'engage à utiliser son expertise en recherche et en enseignement pour promouvoir le bien-être de la personne et de la famille, des milieux de travail adaptés et productifs et des collectivités vigoureuses et viables.

L'Université de Guelph décrit le centre dans sa page Web comme étant un centre de recherche novateur et interdisciplinaire qui mettra à profit une heureuse combinaison de compétences dans le domaine de la famille, du travail et du mieux-être. Situé dans le nouveau collège des sciences sociales et humaines appliquées, le centre pour les familles, le travail et le mieux-être est une organisation stratégique et visible visant à faciliter la conduite et la diffusion de recherches et à servir de lien vital entre l'université et la collectivité. Ce centre, axé sur le mieux-être des personnes et des familles, tient compte des modèles de travail, des rôles familiaux et des services communautaires en pleine évolution et représente le premier du genre au Canada. Pour obtenir des précisions, veuillez consulter le site Web à l'adresse suivante : http://www.uoguelph.ca/cfww.

Le **Boston College Center for Work and Family** http://www.bc.edu/bc_org/avp/csom/executive/cwf/frames.html présente un large site Web offrant, entre autres, une liste exhaustive des organisations internationales (assortie de liens électroniques) œuvrant dans ce domaine. Le site Web du Boston College est une excellente source pour les personnes intéressées à en apprendre davantage sur les questions liées à l'équilibre entre le travail et la vie privée.

De plus, le Boston College Center for Work & Family, en collaboration avec **l'Alliance of Work/Life Professionals (AWLP)** http://www.awlp.org/, offre un certificat conçu pour élargir les connaissances des professionnels du domaine et permettre aux intéressés d'acquérir des aptitudes dans ce domaine.

Comme il a été mentionné précédemment dans ce document de travail, le **Department for Employment and Education du Royaume-Uni**

www.dfee.gov.uk/work-lifebalance présente un site Web renfermant une foule de données concernant les questions d'équilibre entre le travail et la vie privée.

Développement des ressources humaines Canada http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife

The Canadian Child Care Federation http://workfamilytips.com/

Canadian Labour and Business Centre URL: http://www.clbc.ca/excite/AT-Englishquery.html

The Vanier Institute of the Family URL: http://www.vifamily.ca/

The United States Department of Justice work/life http://www.usdoj.gov/jmd/ps/worklife.html

Le Réseau du leadership http://www.leadership.gc.ca

The Conference Board of Canada http://www.conferenceboard.ca

La voie de l'avenir

Désormais, il faut partager les pratiques prometteuses. On encourage donc les ministères et organismes participant à des initiatives sur l'équilibre entre les obligations familiales et professionnelles à faire parvenir une brève description de leurs initiatives au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Équipe chargée de l'amélioration du milieu de travail et de l'innovation en ressources humaines). Le SCT peut conserver une liste d'initiatives au nom des ministères et organismes et veiller à ce qu'elle soit diffusée dans la fonction publique.

Veuillez faire parvenir une brève description de ces initiatives à Mary Lou Levisky (613) 941-1426 ou à Sylvie Lance Roussel (613) 946-9310, à l'adresse suivante :

Équipe de l'amélioration du milieu de travail et de l'innovation en ressources humaines
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Tour Ouest, 4e étage
300, av. Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A OR5

ou par courrier électronique à :

Levisky.Marylou@tbs-sct.gc.ca
LanceRoussel.Sylvie@tbs-sct.gc.ca

Annexe – Charte et engagements de l'équipe : télétravail

(À noter : Il s'agit d'une vraie charte conçue par une équipe.)

On a convenu que tous devraient avoir la même compréhension des attentes durant le télétravail et que la communication est primordiale entre les personnes en situation de télétravail et celles au bureau.

Attentes

Les besoins opérationnels de l'organisation *doivent* être satisfaits.

La politique sur le télétravail doit être respectée.

Les objectifs et les résultats devraient être les mêmes pour tous, peu importe le lieu de travail.

Les employés faisant du télétravail et leurs collègues devraient comprendre les conséquences de la situation en jeu; les personnes au bureau ne devraient pas percevoir d'augmentation de leur charge de travail en raison de ces dispositions.

Il faut que les collègues connaissent l'horaire de travail du télétravailleur et la façon de communiquer avec lui facilement afin d'obtenir de l'information ou de le remplacer rapidement.

Les congés annuels ou de maladie ne sont pas considérés comme une journée de télétravail. Si la personne est malade ou s'acquitte de responsabilités familiales pendant le télétravail, elle devrait présenter les heures appropriées de télétravail et les heures appropriées de maladie ou de responsabilités familiales.

Il est souvent difficile d'obtenir un rendez-vous chez le médecin et il faut d'ordinaire respecter les heures de bureau du médecin; par conséquent, c'est exactement comme obtenir un rendez-vous un autre jour de la semaine.

Les journées de télétravail devraient être les mêmes jours d'une semaine à l'autre (le gestionnaire/les collègues peuvent alors compter sur une certaine uniformité).

Les changements à apporter aux journées de télétravail devraient être discutés d'avance avec le gestionnaire (ne pas téléphoner la journée même pour dire : « je ne rentre pas au bureau aujourd'hui, je vais travailler à la maison »).

Les ententes sur le télétravail devraient être revues de façon périodique par le gestionnaire et l'employé – les circonstances peuvent changer pour l'employé ou l'organisation.

Communication – avec les collègues, gestionnaires et clients

Il faut s'assurer d'avoir accès facilement et fréquemment aux messages téléphoniques et électroniques; les communications avec les collègues et les clients doivent être ininterrompues ou transparentes; le temps de réponse au client devrait être le même qu'au bureau. On devrait prévoir une ou deux journées où tous les employés sont présents pour pouvoir assister à des réunions ou à d'autres activités qui ont lieu régulièrement.